



GESTÃO DE INFORMAÇÕES NO SETOR PÚBLICO

Marcos André Gomes
de Mello

Modelos de gestão

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Explicar informação, comunicação e gestão da informação nas organizações públicas.
- Destacar os aspectos semelhantes entre os modelos de gestão da informação proposto por Davenport e por Choo.
- Identificar os principais aspectos do modelo de gestão da informação proposto por McGee e Prusak.

Introdução

No contexto organizacional, as informações podem ser consideradas patrimônios de extremo valor. Logo, não basta apenas possuir um bom sistema de gestão de informações, é necessário também ter um sistema efetivo de proteção, pois a perda ou roubo de informações pode ocasionar prejuízos consideráveis para uma organização, o que é um fator decisivo de sobrevivência institucional.

Quando se pensa em segurança da informação, pensamos primeiro na proteção da informação, não importando onde ela esteja.

Neste capítulo, você estudará os conceitos de informação, comunicação e gestão da informação no setor público, bem como os modelos de gestão da informação propostos por Davenport (2002), Choo (1995, 2002, 2003), McGee e Prusak (1994).

Informação, comunicação e gestão da informação

O mundo vem sofrendo grandes transformações, que fazem o Estado ser cada vez mais cobrado e questionado pela sociedade, que exige serviços de melhor qualidade e com menores custos e maior transparência nas ações do governo. Essas transformações, na área organizacional, cultural, econômico-financeiro, sociais e ambientais e, principalmente, nas áreas de tecnologia da comunicação e informação, afetam instituições, organizações públicas e privadas e a sociedade de modo geral.

Nesse contexto, a administração pública vem sofrendo pressões quanto à forma de sua atuação nos âmbitos municipal, estadual, nacional, regional e global, que ultrapassam as esferas econômica, ambiental e social. São muitos os desafios que se apresentam aos governos e administração pública, no mundo todo, contudo, a administração pública em nosso país ainda é burocrática e centralizada, com uma estrutura “pesada” e que dificulta sua resposta às demandas e aos desafios da modernidade (MARTINS, 2014; VIEIRA, 2014).

Os governos e a administração pública, para cumprirem seus papéis, necessitam adotar novos modelos de gestão, que os possibilite melhorar seu desempenho e garantir aos cidadãos a prestação de serviços de qualidade. Muitas dessas transformações foram provocadas pela “sociedade do conhecimento” ou “sociedade da informação”, que com o advento da globalização, principalmente com as redes digitais, têm acontecido cada vez mais rápido, gerando um ambiente de incertezas e também de novas oportunidades.

A informação e o conhecimento se tornaram a nova moeda corrente, ou seja, a mercadoria mais valorizada, além de ser a que se expande mais rapidamente, o que confirma o crescimento do volume de informações, cada dia mais necessária dentro das organizações. Assim, para as organizações, sejam públicas ou privadas, trabalhar a informação é um desafio contínuo, uma vez que ela deve atender a todas as demandas e se fazer entender de forma clara, sem ambiguidades, o que envolve uma avaliação criteriosa dos meios e um conhecimento profundo sobre o público alvo. No entanto, para que a informação auxilie no processo de tomada de decisão, ela deve estar adequada ao processo e ter a gestão do conhecimento alinhada à missão da organização, pois só assim será capaz de fomentar a informação corretamente (CALAZANS, 2006).



Saiba mais

Gestão do conhecimento é o conjunto de atividades cuja finalidade é promover o conhecimento dentro da organização, possibilitando que estas e seus colaboradores possam utilizar as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, por meio de visão estratégica e promoção da aquisição, criação, codificação e transferência de conhecimentos para o alcance dos objetivos organizacionais, além da maximização da competitividade (ALVARENGA NETO, 2002).

O processo de comunicação organizacional deve atender a todas as demandas por informação da organização como um todo, permitindo a execução de todas as atividades organizacionais e sua melhoria, alinhado à realidade e ao contexto. As redes de comunicação, formais ou informais, por sua vez, merecem atenção especial, uma vez que são responsáveis por disseminar a informação, os valores e a cultura que regem a vida da organização.



Saiba mais

- **Comunicação formal:** as informações tramitam pela organização e entre as organizações, se originam de fontes formais internas ou externas e estruturadas.
- **Comunicação informal:** as informações não possuem caráter oficial, podem ter origem interna ou externa e serem obtidas por meios de comunicação com outras pessoas, etc. (FREITAS et al., 1997).

Cabe destacar que a disseminação da informação na organização, para ser eficaz, necessita de um processo de comunicação integrado e alinhado às diretrizes estratégicas, em que a importância daquilo que se deseja informar seja do interesse de quem será informado. Quem detém a informação e sabe utilizá-la como um recurso estratégico, terá maior eficiência em suas atividades e nos processos de tomada de decisão (BEUREN, 1998).

Torquato (1986, p. 68) destaca o papel da comunicação afirmando que:

Ao assumir funções e características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores e departamentos da organização. Possibilita unificar o conceito da empresa, congrega interesses e evitar sua fragmentação, promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização.

Você já notou que saber administrar a informação é vital para uma organização pública? A gestão da informação é responsável pelo gerenciamento dos processos e dos sistemas que irão criar, coletar, organizar, armazenar e distribuir, facilitando o acesso a elas, para que sejam utilizadas de modo eficiente e eficaz; e aproveitando os recursos e capacidades de informação da organização, para que ela aprenda e se adapte ao seu ambiente dinâmico (CHOO, 1995; DETLOR, 2010).

O ciclo informacional tem início quando a necessidade da informação é detectada, ou seja, quando há um problema a ser resolvido ou uma área ou assunto a ser analisado. Busca-se, inicialmente, a solução do problema buscando as informações pertinentes e identificando quem gera o tipo de informação necessária, as fontes, os meios de acesso, a seleção e a aquisição, o registro, a representação, a recuperação, a análise e a disseminação da informação, que, quando usados, aumentam o conhecimento individual e coletivo (Figura 1) (TARAPANOFF, 2006).

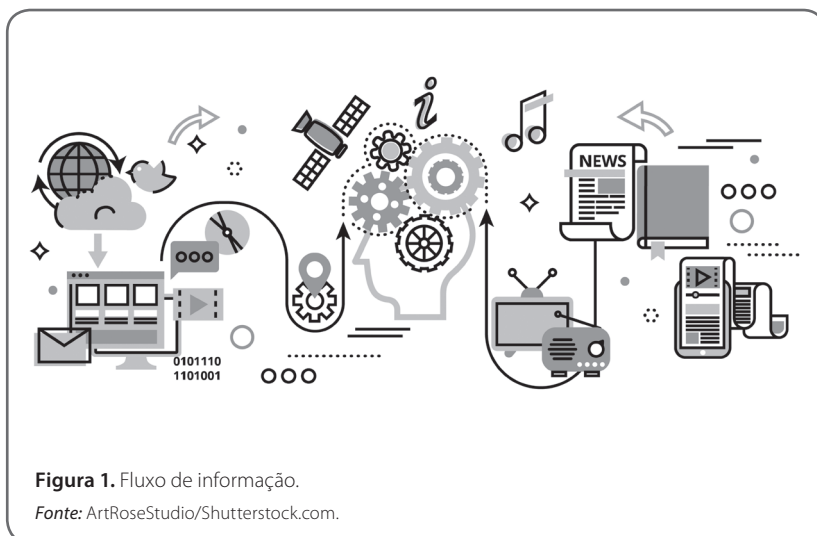


Figura 1. Fluxo de informação.

Fonte: ArtRoseStudio/Shutterstock.com.

Modelo de gestão da informação de Davenport e de Choo

O modelo de gestão da informação proposto por Davenport (2002) é conhecido como ecologia da informação, e é centrado nas necessidades reais dos usuários, ou seja, o homem é o centro do mundo da informação em que todas as formas de suporte da informação são consideradas, desde a tecnologia até documentos. Para o autor, a ecologia é a ciência que compreende e administra todos os ambientes por onde circulam as informações e as muitas relações interligadas entre pessoas, processos, estruturas de apoio e outros elementos do ambiente informacional da organização.

Portanto, os diversos tipos de informação devem ser integrados. Você deve reconhecer que o ambiente está em constante evolução e deve ser continuamente mantido, bem como a necessidade de conhecer como a informação é criada, manuseada e transmitida, considerando a cultura organizacional da organização. Dessa forma, se consegue um padrão melhor para gerir a complexidade e a variedade do uso atual da informação.

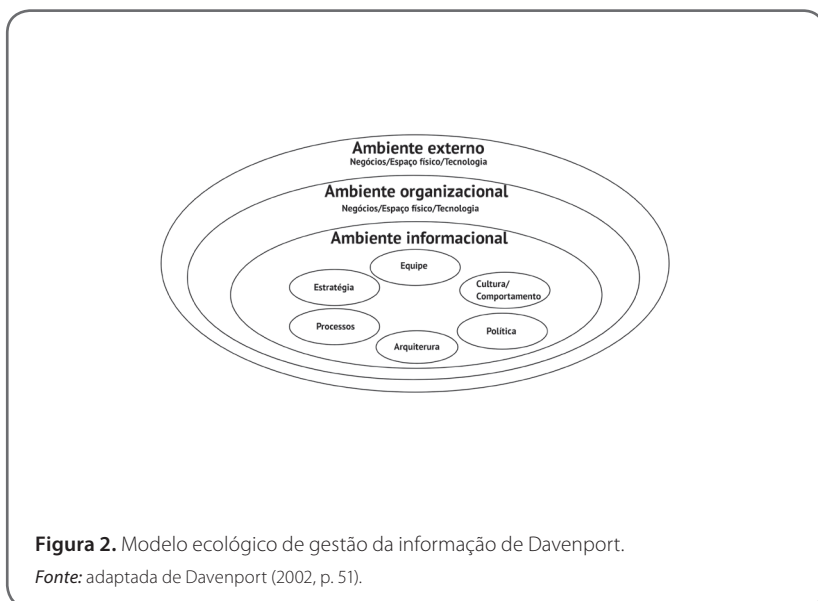
Na visão de Davenport (2002), a informação possui quatro atributos-chave que são:

- a integração dos diversos tipos de informação;
- o reconhecimento de mudanças evolutivas;
- a ênfase na observação e na descrição;
- o comportamento pessoal e informacional.

Em relação à agregação de valor à informação, Davenport (2002) apresenta o conceito de ambiente informacional, cujo modelo é composto por seis dimensões:

- estratégia da informação;
- equipe;
- cultura e comportamento;
- política;
- arquitetura da informação;
- processos.

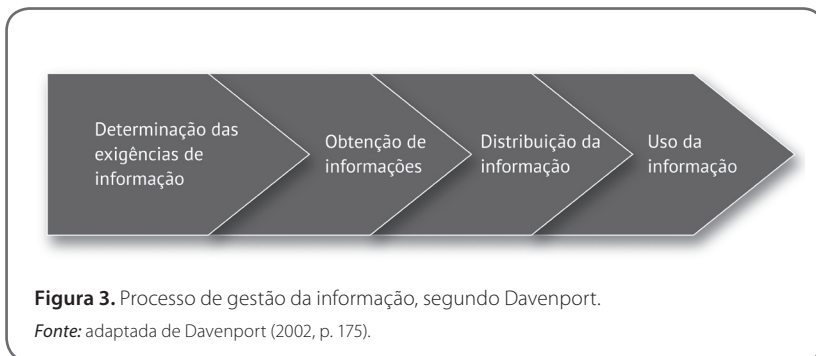
Observe, na Figura 2, a ilustração deste modelo.



- **Estratégia da informação:** deve indicar um caminho para a organização, identificando o conhecimento sobre quais informações são importantes e seu uso adequado para a tomada de decisão.
- **Equipe:** deve ser formada por profissionais da área de tecnologia, que agreguem valor à informação, que conheçam as fontes de informação da organização, que tenham acesso às tecnologias de informação e bom relacionamento interpessoal. No entanto, o mais importante é que tenham foco na missão da organização.
- **Cultura informacional:** refere-se ao comportamento de grupos ou de organizações, envolvendo seus valores e crenças. Cabe destacar que o conhecimento que uma organização possui afeta seu valor e o compartilhamento de informações deve estar apoiado na cultura organizacional, por isso a organização precisa reconhecer e incentivar a disponibilização de informações.
- **Comportamento:** é a forma como as pessoas lidam com a informação, desde a busca, passando pelo uso, alteração, troca, acúmulo e até mesmo o ato de ignorá-la. A informação permite que as decisões sejam tomadas sobre dados verídicos e não com base em intuições, o que deve ser estimulado por meio da institucionalização de processos de decisão baseados em informações.

- **Política:** organizações com modelo organizacional racional de trabalho normalmente possuem informações mais apuradas, com processos mais extensivos e sistemáticos. A informação é um importante instrumento de poder, uma vez que os indivíduos podem retê-la e, assim, influenciar o processo de tomada de decisão estratégica.
- **Arquitetura da informação:** diz respeito a várias ferramentas que permitem adaptar os recursos às necessidades da informação. A arquitetura conecta os processos, os comportamentos, os métodos, a estrutura e o espaço físico com a inclusão de mapas, diretórios e padrões relacionados ao uso e armazenamento das informações. Um dos principais motivos para a elaboração de uma arquitetura da informação é a dispersão das informações pela organização, pois são em grande quantidade, de fontes variadas, armazenadas em diversos meios e formatos, dificultando o acesso aos dados.
- **Processos de gerenciamento da informação:** são eles que definem a forma como a organização coleta, distribui e utiliza a informação.

O modelo de gerenciamento de informações de Davenport (2002) visa identificar todos os passos de um processo de informação, considerando todas as fontes e pessoas envolvidas, bem como todos os problemas que surgem. Assim, o autor sugere a divisão do gerenciamento em quatro etapas, conforme você pode observar na Figura 3 (DAVENPORT, 2002).



- **Determinação das exigências da informação:** nessa etapa, é preciso estabelecer a colaboração entre profissionais de informação e usuários. Os analistas de informações são necessários, pois serem treinados

e dominarem técnicas de busca e fontes de informação, sejam elas estruturadas e formais ou não, documentais ou computadorizadas. Davenport (2002) ressalta a riqueza de informações relevantes em fontes não estruturadas.

- **Obtenção de informações:** deve ser um processo contínuo e vital para a organização. Esta etapa é composta pela exploração do ambiente; classificação da informação em estruturas permanentes; e formatação e estruturação das informações. Nessa etapa, um aspecto muito importante, é o papel dos analistas na coleta de informações, entre fontes do tipo publicações e fontes formais; fontes humanas confiáveis e especialistas em determinadas áreas; e boatos internos, que podem refletir situações e ocorrências na própria organização.
- **Distribuição da informação:** nessa etapa, acontece a formatação das informações, normalmente ligada aos produtos e aos serviços de informação oferecidos. Na visão ecológica da informação, a arquitetura informacional, os estilos políticos da informação e o investimento em tecnologias podem impactar essa fase.
- **Uso da informação:** é a etapa final do processo de informação e a razão de ser do mesmo. Aqui, partilhar as informações para o ambiente interno e externo pode trazer benefícios como a melhoria das outras etapas do processo. A utilização da informação permite ter conhecimento sobre determinado aspecto, possibilitando eliminar, modificar ou manter apenas informações que sejam relevantes.

Modelo de gestão da informação de Choo

O gerenciamento de informações, sob a visão de Choo (2003), está ligado ao conceito de gestão do conhecimento. Para ele, a organização é um sistema aberto que recolhe informações, energia e matéria do ambiente externo, transformando esses recursos em conhecimento, processos e estruturas que auxiliam na produção de serviços consumidos no ambiente.

Choo (2003) afirma que a organização deve aprender continuamente com o processo informacional, com os fluxos e os caminhos que a informação percorre no ambiente da organização, com a retroalimentação e com o uso correto dos canais de informação. Dessa forma, já que as organizações se relacionam com seu ambiente, devem aprender sobre as condições atuais e futuras desse ambiente, utilizando o conhecimento para mudar seu próprio comportamento (CHOO, 1995).

Nessa perspectiva, uma organização deve lidar com três classes de conhecimentos (CHOO, 1995):

- **Conhecimento tácito:** aquele adquirido na experiência do dia a dia, pessoal e individualizado, difícil de ser formalizado ou representado.
- **Conhecimento baseado em regras:** aquele adquirido formalmente, por normas ou conhecimentos prévios e capaz de solucionar problemas informacionais.
- **Conhecimento de fundo:** aquele que é contextualizado e possibilita ambientes para criação de valores coletivos comuns.

Em reação a utilização da informação nas organizações, para Choo (2003, p. 27):

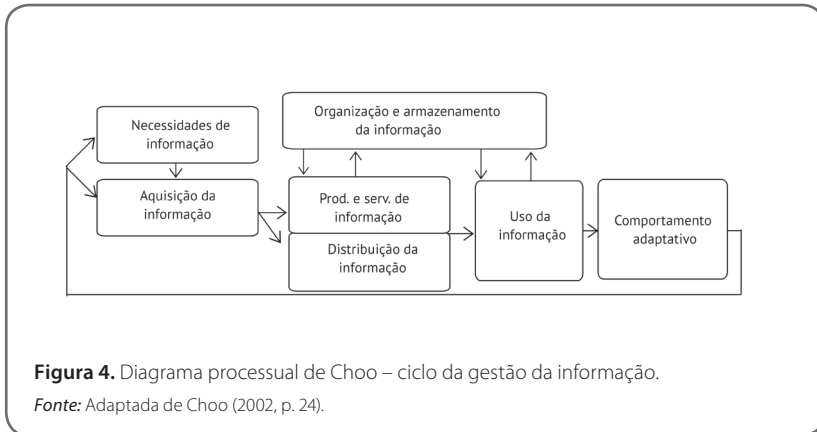
[...] a informação é um componente intrínseco de quase tudo o que uma organização faz. Porém, sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas [organizações] não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Com base nessa visão, o autor identifica seis processos críticos no gerenciamento da informação, inspirado em Davenport (2002), McGee e Prusak (1994):

- **Identificação das necessidades informacionais:** é preciso saber que informação é requerida, por que e como será utilizada. Dessa forma, a identificação deve ser representativa da problemática trazida pelo usuário. A descrição precisa das necessidades informacionais é um pré-requisito de um início de gerenciamento eficaz do processo informacional.
- **Aquisição da informação:** é um processo crítico devido à grande quantidade de fontes de informação, tornando-se um processo complexo e que raramente considera fontes não documentais, necessárias a um bom processo de informações.
- **Organização e armazenamento da informação:** é outro processo crítico em uma organização, uma vez que é orientada a documentos e ao mesmo tempo a usuários, de modo que atendam à multiplicidade de visões e valores informacionais. Aqui, o ponto a ser focado deve ser a flexibilidade.

- **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação:** não é uma etapa tão crítica e tem por finalidade criar e estabelecer programas, práticas e procedimentos, na maioria das vezes formais, de modo que cada interessado tenha a informação de que necessita. Aqui, o empacotamento da informação é relevante, visto que agrega grande valor à veiculação da informação. Gráficos, relatórios, hotspots, esquemas, mapas, enfim, a customização em geral da informação integrada ao processo de gestão da informação.
- **Distribuição da informação:** diz respeito ao compartilhamento e à disseminação da informação, no qual deve acontecer o aprendizado contínuo.
- **Uso da informação:** é uma das etapas mais importantes do processo de gerenciamento da informação, pois é o momento em que as decisões serão tomadas, afetando toda a coletividade.

Observe, na Figura 4, um esquema com a teoria de Choo.



Apesar de ser um modelo genérico, se for bem coordenado, pode manter o gerenciamento de informação com foco no valor estratégico. É um modelo que tem foco na retroalimentação, considerada por Choo (2003) indispensável para a aprendizagem organizacional (comportamento adaptativo), e que permite criar condições ambientais adequadas para que o fluxo da informação seja aproveitado ao máximo. Esse processo se preocupa especialmente com a cadeia produtiva da informação, ou seja, suas fases e fluxos.

Modelo de gestão da informação de McGee e Prusak

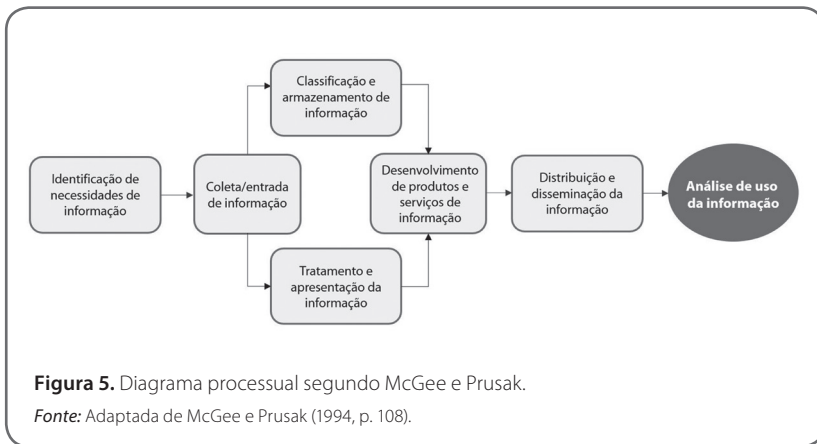
Os processos de gestão da informação, sob a visão de McGee e Prusak (1994), devem estar integrados à estratégia da organização e voltados para a tomada de decisão. Para eles, um modelo de gerenciamento de informação (GI) deve ser genérico por dois motivos:

- o valor da informação é diferente entre as organizações, visto que possuem especificidades de acordo com sua cultura, área de atuação e focos de interesse;
- cada etapa do processo de GI possui pesos diferentes em cada organização, visto que a cada uma é atribuída importância que varia de acordo com as necessidades de informação dos grupos interessados.

Para os autores, as organizações possuem quatro tipos de profissionais necessários nas atividades de gerenciamento de informações (MCGEE; PRUSAK, 1994).

- **Bibliotecários ou documentalistas:** dominam conteúdos documentais e informações sobre especialistas.
- **Profissionais de tecnologia da informação:** possuem domínio sobre ferramentas de informação.
- **Funcionários administrativos:** são, normalmente, quem utiliza a informação e se consultam mutuamente.
- **Assistentes executivos:** trabalham na busca de informações seguindo instruções, mas, sem perícia ou treinamento no serviço informacional.

A articulação entre essas categorias de profissionais é fundamental, pois, do contrário, sérios problemas podem ocorrer em relação aos canais formais de informação. No entanto, muitas vezes os canais informais suprem as necessidades de informação, o que se deve ao acesso a várias fontes de informação que assistentes e assessores possuem devido à influência dos gerentes a quem estão subordinados (MCGEE; PRUSAK, 1994). Os autores propõem um esquema conceitual para o processo informacional composto por quatro etapas, conforme você pode observar na Figura 5.



Veja cada uma das etapas deste processo (MCGEE; PRUSAK, 1994):

- **Identificação de necessidades e requisitos de informação:** fase mais importante do processo, em que é preciso considerar aspectos como a variedade de fontes de informação, o desconhecimento do usuário sobre a amplitude da informação ou existência da informação que deseja, sendo necessário dar suporte a esses usuários para a busca de informações estratégicas, e a aquisição/coleta de informações de forma sistemática, para que possam ser compiladas visando à orientação de quem irá utilizá-las para que sejam adequadas a sua necessidade.
- **Classificação, armazenamento de informação, tratamento e apresentação de informação:** são técnicas que impactam diretamente o acesso de quem necessita da informação. Para isso, é necessário adaptar o sistema à cultura informacional; classificar a informação de modo multimodal para atender as mais variadas demandas informacionais e conhecer os requisitos de informação para que seu fornecimento seja adequado em qualidade e quantidade.
- **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação:** refere-se ao entendimento da cultura organizacional, por meio do mapeamento das necessidades dos usuários, seus hábitos de informação e análise de seu *feedback*. Essas práticas podem se transformar em produtos ou serviços de informações, antecipando as necessidades do usuário final, evitando o retrabalho e gerando memória da problemática informacional. Para isso, é preciso considerar o elemento humano, pois, apesar de a informação ser suportada por sistemas, estes não são capazes

de entender as tarefas complexas que envolvem o entendimento das necessidades informacionais. Dessa forma, operadores humanos são necessários, principalmente para a seleção de fontes de informação, potencializando o sistema.

- **Distribuição e disseminação da informação:** etapa que diz respeito à recuperação e à divulgação de informações, em que é possível antecipar necessidades e antepor-se aos problemas.

Cabe ressaltar que os modelos de GI apresentados podem ser utilizados em organizações públicas e privadas, adaptando-os à cultura e às necessidades de cada uma delas, visto que, como você já viu, são diferentes entre si.



Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privada*. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

CALAZANS, A. T. S. Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica. *Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia*, João Pessoa, v. 1, n. 2, 2006.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

CHOO, C. W. Information management for the intelligent organization: roles and implications for the information professions. In: DIGITAL LIBRARIES CONFERENCE, 1995. *Proceedings...* Singapore: National Computer Board of Singapore, 1995. p. 81-99.

CHOO, C. W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 3. ed. Medford: Information Today, 2002.

DAVENPORT, T. H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 2002.

DETLOR, B. Information management. *International Journal of Information Management*, v. 30, p. 103-108, 2010.

FREITAS, H. et al. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

MARTINS, S. C. *Gestão da informação: estudo comparativo de modelos sob a ótica integrativa dos recursos de informação*. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília, DF: IBICT, 2006. p. 19-35.

TORQUATO, F. G. *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

VIEIRA, E. A percepção da informação e da sua relevância no cenário institucional: sob a perspectiva de gestores e líderes. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 12, p.533-552, ago. 2014.

Leitura recomendada

POPADIUK, S. et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no estado de São Paulo. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 151-165, jan.-abr. 2006

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

S a
G a H

SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS